

### *Dez dicas para ser um melhor gestor de TI*

Para que o clima na empresa permaneça em harmonia mesmo em uma área dinâmica como a de TI, conheça e aplique as 10 dicas do COMPUTERWORLD para manter um bom relacionamento com fornecedores, equipe, usuários e diretoria.

Imagine o CIO perfeito. Ou pelo menos pense na descrição daquele que se relaciona da melhor forma com seus pares. A aparência pouco importa. O mais relevante, segundo analistas, fornecedores, CIOs e headhunters, são características como a eficiência e a veracidade na comunicação, a forma como o profissional lida com as pessoas e também como organiza seu tempo.

Para estes experts entrevistados por COMPUTERWORLD, uma característica é unânime: transparência para tratar de qualquer assunto, com qualquer pessoa. Ainda não entendeu como tudo isso pode ajudar? Confira abaixo os 10 mandamentos básicos para ganhar a confiança no ambiente corporativo.

#### *1. Só a boca não tem par*

Ouvir é uma dica que vale não só para garantir bom relacionamento com a diretoria ou com os usuários internos. Isso vale também para o momento em que recebe um fornecedor – chamado de parceiro, lembre-se – e para os integrantes da equipe de tecnologia. “Esse é o segredo de um bom profissional. Escutar antes de começar a dizer como as coisas devem ser feitas”, afirma o sócio responsável pela área de tecnologia e telecomunicações da Korn/Ferry, Jairo Okret. O CIO do Senac, César Tadeu Fava, lembra que não basta apenas marcar reuniões, se for para passar o tempo todo discursando. “É preciso se controlar e, além disso, dar um retorno em no máximo 20 dias caso fique alguma questão pendente”, avisa.

#### *2. Pedestal de vidro*

A essência de um bom relacionamento, para a diretora executiva de tecnologia da Medial Saúde, Regina Pistelli, se resume a transparência e respeito. “Apesar de ser básico, é importante ressaltar. Existem fornecedores sem respeito, que propõem um preço que não condiz com o que prometem entregar”, afirma. Como complemento, Regina alerta que nem sempre comunicar significa ser transparente. “Se o usuário não entende ou se você não diz a verdade, não vai dar certo”, ressalta. A vice-presidente do Executive Program do Gartner, Ione Coco, comenta que é fundamental que ninguém “tire nada do bolso do colete”, principalmente em uma relação com fornecedores. “Os objetivos são diferentes, mas ambos devem trabalhar para ter qualidade no serviço. Para isso é importante fazer SLAs (acordos de níveis de serviços), quando se trata de infra-estrutura, e prestar atenção no perfil pessoal e na empatia quando a relação envolve um projeto de mudança no negócio”, explica a analista.

#### *3. Nada de grego*

É preciso considerar o progresso dos profissionais de TI. Mas ainda há um longo caminho a percorrer. “Alguns CIOs falam uma linguagem hermética, com siglas e termos em inglês, que acabam dificultando a interação”, afirma Mariá Giuliese, diretora executiva da Lens & Minarelli, empresa especializada em colocação profissional e aconselhamento de carreira. Mas o reconhecimento precisa ser feito.

“Atualmente é difícil algum CIO que compõe o alto escalão da empresa falar tantos jargões. Eles melhoraram”, defende Ione. Entretanto, na opinião do diretor de TI da Cotia Trading, Mauro Negretti, essa questão fica solucionada quando o profissional entende o seu papel na companhia. “Hoje a tarefa do CIO está fundamentada nos negócios. Se isso estiver claro, naturalmente o executivo vai falar menos ‘técniquês’”, garante. A analista do Gartner conta também que conhece apenas um CIO que se preocupou efetivamente com essa questão e estruturou dentro da área de TI um grupo de comunicação. “Esse profissional tem uma equipe de comunicólogos que ajuda os profissionais a dialogar com o restante da empresa. O que é uma prática muito interessante, porque dá a chance de a TI se tornar acessível e dos usuários entenderem o que está sendo feito”, comenta.

#### **4. *Motive o batalhão***

Assumir o papel de líder também é fundamental. Estimular o crescimento profissional, a capacitação técnica e a confiança são vitais, assim como ouvir, conforme foi dito no item um. “O pessoal de TI é mais movido por projetos do que por vendas. Para um bom relacionamento com a equipe é importante escutar e ser sincero, principalmente para dizer não”, comenta Ione. Além disso, a analista afirma que saber delegar faz parte das funções de um bom CIO, que atualmente passa muito tempo fora da mesa dando atenção à diretoria ou aos fornecedores. Entretanto, Fava, do Senac, lembra que delegar por si só não basta. “É condição primordial estabelecer critérios, ajudar na incorporação da tarefa à rotina do profissional e combinar relatórios periódicos, senão há uma grande chance de as coisas não acontecerem como você quer”, alerta. Uma boa maneira de manter uma relação saudável, de acordo com Fava, é organizar reuniões frequentes com cada uma das equipes de projetos.

#### **5. *Livre acesso***

Seja cuidadoso com a sua programação diária e defina prioridades. Ser acessível é importante para se dar bem com qualquer profissional ao seu redor. Além de jogar aberto, é importante que saiba receber os fornecedores, esteja aberto a receber as pessoas em sua sala e aproveite bem o tempo que passa com cada um. “Eu acredito que é fundamental marcar reuniões presenciais, mas todas as ferramentas são úteis para se manter perto do CIO”, afirma Daniel Dystler, sócio-fundador da Kaizen, integradora e desenvolvedora de software. Flexível também precisa ser um adjetivo do profissional de TI, que para estar acessível a tantas pessoas, tem que se acostumar a adaptar a agenda o tempo todo.

#### **6. *Atraia-os***

Para entender o que realmente é necessário na companhia, não adianta apenas fazer reuniões com os fornecedores, pois só isso não revela a necessidade da sua empresa. Por isso, prepare a isca e traga o possível parceiro para dentro da sua empresa. “Muitas vezes são esses fornecedores que trazem as novidades e o conhecimento sobre novas tecnologias”, alerta a diretora da Grace&Co Executive Search, Grace Pedreira. O CIO da Cotia Trading concorda. “Para inovar, que é o real papel do CIO, é preciso conhecer as novidades do mercado. E são os parceiros que trazem essas novidades”, defende Negretti. Quando o fornecedor está dentro de casa, portanto, não só o conhecimento do CIO se aprimora, como também melhora a relação com a empresa em que trabalha, já que se abrem possibilidades de ele levar melhoria ao negócio. Outra prática que ajuda a relação é a que Fava implementou no Senac. “Dentro da área de TI há profissionais de diversas áreas, como secretária e analista contábil. Isso nos ajuda muito a difundir o conhecimento e a compreensão da TI”, acredita.

## **7. Circule pela empresa**

Além de fazer bem para a saúde, caminhar pelas diferentes áreas da organização para vivenciar o ambiente dos usuários pode melhorar muito a relação de todo o departamento de TI com os demais funcionários. A proposta do CIO, hoje, é participar mais do negócio. Por isso, nada mais natural do que vivenciar suas necessidades. “Conheço um executivo de TI de uma usina alcooleira que foi visitar as plantações de açúcar. E achei natural, porque a tendência é essa mesmo, vale essa vivência para que ele se relacione e entenda o negócio da companhia”, afirma Ione. Negretti, que defende essa postura executiva do CIO, também é adepto dessa sugestão de relacionamento. “Isso é fundamental para que o profissional de TI traga as soluções corretas”, garante.

## **8. Viva a governança**

Não é preciso investir na implementação dos conceitos propriamente ditos de governança. Mas o uso dessas práticas ajuda no estabelecimento de um relacionamento saudável, o que favorece o CIO. “Eu acho que isso é muito interessante para prestar contas, além do que, os comitês e fóruns melhoram a comunicação”, acredita Regina, da Medial Saúde. “As práticas de governança favorecem principalmente a transparência. Porque muitos CIOs entregam 800 projetos por ano, o que dá uma média de quase dois por dia. Se houver comitês efetivos com perfil correto, favorece muito”, diz Ione. O número, que aparentemente pode parecer exagerado, demonstra o volume de trabalho da área de TI. Negretti conta que gosta da ideia da governança porque acredita que isso faz os usuários compreenderem exatamente quanto custa a TI e “abandonam a sensação de que sempre estamos devendo algo a eles”, afirma.

## **9. Endurecer sem perder a ternura, jamais**

Aprovar projetos de TI não é uma tarefa fácil. Tanto com a diretoria, quanto com o departamento financeiro, é preciso persistência e preparação. Os resultados podem não aparecer na primeira abordagem, nem na segunda, mas uma hora aparecem. Fava, do Senac, conta que sua estratégia é planejar as reuniões com antecedência. “Faz parte também da forma como você passa a informação ou explicação sobre algum problema. Construir a pauta em parceria com a equipe funciona e traz bons resultados”, conta. Outra sugestão vem da analista do Gartner, que lembra: “quando se trata do relacionamento com o diretor financeiro, é importante dar foco às métricas, ser pontual e objetivo, porque é isso o que o CFO espera”, diz. Para Ione, a persistência, aliada à paciência, pode trazer bons frutos.

## **10. Postura executiva**

Uma das principais buscas dos CIOs é por uma visão integrada de negócio e por entender como a TI impacta nessas atividades. “Quem tem essa visão mais estruturada, entende melhor os problemas e sabe como se relacionar com os usuários, diretoria e até com os fornecedores, porque sabe do que eles precisam”, afirma o sócio da Korn/Ferry. “Se o profissional conseguir ser um bom integrador, será também um bom CIO, porque poderá antecipar as necessidades do marketing, por exemplo, em uma situação de lançamento de produto”, ilustra Okret. A opinião é semelhante a de Negretti, que acredita que em relação aos modelos de gestão as empresas estão muito parecidas, com terceirizações feitas com os mesmos parceiros. O que as diferencia, e também ao CIO, é a capacidade de inovar e a liderança. “São essas questões que fazem o profissional de TI ter credibilidade, o que também é essencial para um bom relacionamento com toda a companhia”, defende.